

## 中小企業ネットワークと戦略提携論 ——分析アプローチ試論——

浦野 恭平

はじめに

### I、経営環境の変化と新たな競争優位の構築

- 1 わが国中小企業を取り巻く環境
- 2 新たな競争優位の確立—知の創造による価値創造—
- 3 イノベーションとネットワーク

### II、中小企業の連携の新たな動向

- 1 中小企業における連携の動向
- 2 「新連携」による環境整備と実態

### III、連携分析ツールとしての戦略提携論

- 1 戦略提携とは
- 2 戦略提携分析のアプローチ(1)—資源ベースド・アプローチ—
- 3 戦略提携分析のアプローチ(2)—組織学習アプローチ—

### IV、提携マネジメントとイノベーション

- 1 提携参加企業の学習能力の向上
- 2 提携企業間での体制整備

おわりに

### はじめに

近年、中小企業<sup>1</sup>のイノベーションには他企業(組織)との連携が不可欠であり、異業種交流や産学連携に積極的に取り組むべきとの指摘が各方面からなされるようになった。その中でも中小企業研究の領域では、ネットワーク論をベースにした研究が盛んに行われるようになってきており、多くの成果が出されてきている。

ただ、これまでの中小企業のネットワークを対象とした研究では、ネットワークが形成された際の経済性(=連結の経済性)に着目し、ネットワーク形成の意義を論じているものの、個別の中小企業が連結の経済性を得るために他企業(組織)との関係をいかにマネジメントするか、といったミクロ・レベルでの経営的視点からの議論が十分にはされていないと考えられる。

そこで本稿では、かかる課題にこたえるべく、分析ツールを「戦略提携論」に求め、その研究成果を活用しつつ、中小企業の連携問

<sup>1</sup> 本稿で中小企業という際、中小製造業を念頭において議論を展開している。

題に取り組むための試論を展開することとする。

第Ⅰ章では変化する経営環境の中で中小企業が持続的な競争優位を維持するためには、他企業（組織）との連携を通じたイノベーションが不可欠であることを論じる。第Ⅱ章では、異業種交流や産学連携といった中小企業の連携の動向の実態を紹介する。第Ⅲ章では、これら中小企業の連携を分析するための分析ツールとしての「戦略提携論」の検討とその有意義性について論じている。そして、第Ⅳ章では、中小企業の連携を意義あるものとする戦略提携のマネジメントのあり方について論じている。<sup>2</sup>

## I、経営環境の変化と新たな競争優位の構築

### I-1 わが国中小企業を取り巻く環境

日本経済はバブル崩壊以降の90年代の低迷期を抜け出し、2000年代前半から「いざなぎ越え」といわれるほどの景気回復基調を見せてきたが、そうしたなかでも国内民間消費需要は過去の好景気時と比して著しく低調傾向にある。背景としては、失業率の高止まり、非正規雇用の増加などによる賃金指数の伸び悩みが考えられる<sup>3</sup>。こうした国内消費低迷の傾向は、近年の景気の停滞や原材料価格の上昇傾向によりさらに続くと考えられ、中小企業の経営環境はさらに悪化するものと思われる。

一方、国際環境をみると、経済のグローバル化、特に、1990年代以降中国を中心としたアジア地域の急速な経済発展が進むことによ

り、わが国中小企業は厳しい国際競争に直面することとなった。一つには低廉な労働力を背景としたアジア諸国の低価格な製品との競争が見られるようになり、また、一方で従来取引先の海外移転により<sup>4</sup>国内の「空洞化」が進むこととなり、受注先確保をめぐった国際的な競争にもさらされている。

技術環境をみると、世界的な開発競争が激しくなっており、情報分野やバイオテクノロジー、新素材などの新分野で技術開発が行われている。さらに、既存技術と新技術あるいは新技術同士の融合、ハードとソフト技術の融合が進み、かかる技術を梃子とした新しい製品・サービスが生み出されるようになってきている。また、先進国経済の成熟化、新興国の経済成長、情報化社会の進展などの要因により、消費者ニーズが高度化・多様化し、かつ、ニーズの変化のスピードも極端に速くなっている。このことは製品仕様の高度化・多様化、および製品ライフサイクルの短期化をもたらすようになり、中小企業といえどもかかる技術環境・市場環境変化への対応が不可避となっている。

さらに、インターネットに代表される情報技術の普及は従来の市場の地理的障壁を低くし、ネットを通じて世界市場はいまや一体化しつつあり、電子商取引の拡大などにより、情報技術の導入は市場での生き残りに最低限不可欠なものとなってきた<sup>5</sup>。また、地球温暖化などの問題もいまや世界的な関心事であり、環境問題への取り組みは企業規模にかかわらず、企業経営上の課題となった。また、わが国における高齢化社会の進展は消費市場、労働市場に変化をもたらしており、高齢者向け製品・サービス市場の開拓、そして、

<sup>2</sup> なお、本稿では中小企業と他組織の連携の問題を論じていくが、連携の対象は他企業のほか、大学など研究機関、NPOなどの組織も想定されるので、以下、連携対象「企業（組織）」と表記する。

<sup>3</sup> 中小企業庁（2008）、P.13参照。

<sup>4</sup> 中小企業庁（2005）、P.33参照。

<sup>5</sup> 中小企業庁（2008）、2部・1・3章参照。

経営者や従業員の高齢化にともなう事業承継や技能継承の問題も中小企業にとって課題となっている<sup>6</sup>。

そして、わが国製造業に特徴的であった系列下請取引にも変化が見られる。大企業の生産拠点の海外移転や業績悪化により、下請企業の比率は低下しつつある<sup>7</sup>。また、上記で見てきた経営環境の変化の中で、大企業の調達戦略も変化しており取引条件が高度化・多様化することで、今後さらに取引企業の選別化が進んでいくと考えられる。これまで下請取引に依存してきた中小企業にとっては取引の確保、さらには、脱下請けを目指した「自立化」が課題となってくる。

## I-2 新たな競争優位の確立—知の創造による価値創造—

それでは、以上のような国内消費の低迷、国際競争の激化、技術革新の進展と消費者ニーズの変容、情報化・環境問題・高齢化社会への対応、そして、取引関係の変容といった経営環境によって生じる課題に対してわが国中小企業はいかに対処すべきなのであろうか。

M.Porter (1996) が指摘するように、従来、日本企業はオペレーション効率の継続的追求で競争優位を確立してきた。しかし、現在、経営環境は変化しており、その中で効率性の追求だけでは海外企業、競合他社との同質的競争に陥ってしまう。したがって、意図的にライバルとは異なる独自の価値を消費者に提供することが必要となってきている。この点について、小川 (2006) はわが国中小企業にあっては『安くてよいものを作る』というパラダイムから『顧客価値提供のモノづ

くり』への転換が必要<sup>8</sup>になっていると指摘している。

では、このパラダイム転換は具体的にはどのようにして可能となるのか。それはイノベーションによって可能となると考えられる。

Drucker (1985) は、企業の成長はイノベーションをつうじて価値を創造し、社会に貢献することによって実現される、と指摘して、中小企業においてこそ企業家精神とイノベーションにかかわる経営管理を方法論として体系的に確立し、実践すべきであるとしている。また、周知のように、Schumpeter (1934) は、経済発展のためには企業者によるイノベーション (= 「新結合」) が不可欠であるとして、具体的に、①新しい商品や商品品質の開発、②未知の生産方法の開発、③新しい市場の開拓、④新しい原料・半製品の供給源の獲得、⑤新しい組織の実現をあげている。

本稿ではイノベーションを「新しい経済的価値をもたらす、企業家精神に基づいた革新」と定義する。具体的内容としては、新しい技術やノウハウ・スキルの開発、およびアイデアの創出、そして、それらにもとづいた新製品・サービスの開発、新しい事業システムの構築や新規事業創出、さらには、これらの実現のための組織の革新を想定している。

わが国中小企業にあっては、こうしたイノベーションにより、従来の効率性追求のみの経営から新たな戦略展開によって「顧客価値」を生み出す経営へと転換していく必要がある。そして、そのことを通じて持続的競争優位を獲得していかなければならない。

それでは、こうしたイノベーションを通じ

<sup>6</sup> 中小企業庁 (2006)、pp. 161-163参照。

<sup>7</sup> 中小企業庁 (2005)、p. 35参照。

<sup>8</sup> 小川 (2006) pp. 196-197。

た持続的競争優位獲得のためには何が必要なのであろうか。

Hamel=Praharad (1994) は企業が持続的に成長するためには、コア・コンピタンス (core competence) を中心に技術、ノウハウ、スキルなど、新たな能力を構築していくことが必要で、そのためには学習をつうじて自身を変革する能力が必要であるとしている。また、Teece et.al. (1997) は企業の持続的成長のためには、企業内外の組織のスキル、資源、および機能上のコンピタンスを統合再構築する必要があり、これらは学習をつうじて可能となるとしている。そして、コンピタンスを再構築する能力をダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capabilities) と呼んでいる。さらに、野中=竹内 (1996) は、連続的イノベーションが企業の競争優位の原動力となり、イノベーションは知識創造プロセスをへて生じうるので、知識創造を促すような組織構造、組織プロセスを構築することが必要であるとしている。

Drucker (1993) は知識社会たる現代社会においては、主たる経営資源は知識であり、知識の仕事への適用たるイノベーションによって価値は創造されると指摘している。かかる指摘からも分かるように、企業において「学習」や「知識創造」が重視されるのは、イノベーションが知識を創造・活用する営みであって、新しい技術やノウハウ・スキル、新製品・サービスは、学習ないし知識創造の結果得られた新しい知識が具現化されものにほかならないからである。

以上のように見てくると、現在のわが国中小企業の課題は、学習および知識創造能力を高めることでイノベーションを実現し、革新の担い手として<sup>9</sup>新たな競争優位を確立することであるといえよう。

### I-3 イノベーションとネットワーク

ここまで、わが国中小企業におけるイノベーションの重要性について検討してきた。しかし、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源に制約があり、そして、経営者 (トップ) 個人へ権限が集中することで組織として学習・知識創造する組織能力に劣る中小企業が、単独でイノベーションを実現するには大きな限界があるといえる。

では、わが国中小企業はこのような限界をいかに克服し、イノベーションを実現できるのであろうか。

米倉 (1997) は現代の経営環境の下では、20世紀型企業モデルとの決別が必要であるとの認識を示している。そして、技術革新と市場ニーズが多様化した現在、新製品や新規事業の開発にあたっては、市場投入のスピードを高めるだけでなく、新しいコンセプトによる製品を不断に開発し続ける必要があり、こうした状況の下で開発に必要な経営資源をすべて企業内に保持することは困難で、企業内の資源蓄積をコア・コンピタンスに集中し、開発にあたっては企業間の機動的な「連携」の活用が有効である<sup>10</sup>、と指摘している。

また、寺本他 (2001, b) は、現在、知識社会の到来により中小企業も知識創造型企業への転換が求められ、企業観におけるパラダイムシフトが生じているとの認識を示してい

<sup>9</sup> わが国においては、従来、二重構造論に見られるように、とかく中小企業を保護・助成の対象と認識する傾向が強かったが、そうした中でも中小企業を革新の担い手とする考え方は、中村 (1985・1992)、清成 (1997) らの一連の主張において指摘されていた。また、政策的にも平成1999年2月施行の「新中小企業基本法」では、中小企業を新産業の担い手と明確に位置づけており、中小企業観の大きな転換が見られる。

<sup>10</sup> 米倉 (1997) を参照。

る。そして、知識創造経営実現のためには、社内外の知識の共有・融合が必要で、また、外部資源により自身のコア・コンピタンスをレバレッジすることが必要であり、外部との多様な「合従連衡」を実現する、ネットワーク形成力が問われている<sup>11</sup>と指摘している。

このような企業間の「連携」、「合従連衡」および「ネットワーク」の議論は、近年、中小企業研究領域においても盛んに取り上げられるようになった。

中小企業庁（2003）は、中小企業単独での経営革新には限界があり、積極的に外部の経営資源を利用し、ネットワークを形成していくことが重要であるとしている。そして、従来のわが国にみられた下請取引関係（垂直連携ネットワーク）、および、異業種交流や産学官連携など、中小企業が取引関係に関係なく他企業と連携する関係（水平連携ネットワーク）を考察したうえで、経営革新のためには後者のネットワーク構築が重要になってくるとしている<sup>12</sup>。

また、中小企業単独でのイノベーションを超えた、ネットワーク化によるイノベーションの重要性を指摘する学術的研究も見られるようになった。

小川は（2000）はネットワークを「組織やヒトが単独では困難で、他の組織や人とのつながりがあってはじめて何かを実現できる結びつき、何かを得るために意識的に結びついたもの」、企業なら「経営システムの一部が、他の組織やヒトと相互に結び付くことによ

て、事業や製品、サービス、そしてノウハウなどを提供し創造する結びつきである」<sup>13</sup>と定義している。そして、ネットワークの効果として、①資源の相互補完や相互活用の機能、②異質な要素が結び付くことで発揮される創発性の機能、③組織と組織の緩やかな結びつきによる環境変化への対応機能、④発達したネットワーク技術活用による業務やコミュニケーションの効率化をあげている。<sup>14</sup>

中山（2001）はネットワークを「2以上の主体が何らかの組織目的のもとで形成する新たな関係性」<sup>15</sup>と定義し、異業種交流、産学官連携、国際ネットワークなど、中小企業のネットワークを実証研究したうえで、「新製品開発や技術開発、製品の高付加価値への対応が必要」ななか「経営資源に限りがある中小企業では、こうしたイノベーションを自社だけで創出するのは容易ではない。そこで、不足資源を他社から取り込むこと、すなわちネットワークの形成が重要な戦略として中小企業に認識され広く普及した」<sup>16</sup>と指摘している。

以上のように、現在、わが国中小企業においては、不断のイノベーションが必要とされており、そのためには中小企業と他企業（組織）間でのネットワーク形成による連携が重要な手段たるとの主張がなされるようになってきている。

## II、中小企業連携の動向

### II-1 中小企業における連携の動向

次に本節では、異業種交流、産学連携な

<sup>11</sup> 寺本他（2001、b）序章を参照。

<sup>12</sup> 中小企業庁（2003）、第3部第4章。なお、ここでのネットワークとは「2以上の企業又は組織が、経営資源を共有し、外部効果享受する目的で形成する継続的な関係」と定義されている（p. 182）

<sup>13</sup> 小川（2000）p. 217。

<sup>14</sup> 同上書、pp. 225-227。

<sup>15</sup> 中山（2001）pp. 11-12。

<sup>16</sup> 同上書、p. 187。

ど、近年のわが国中小企業における連携の実際の動向について見てくこととする。

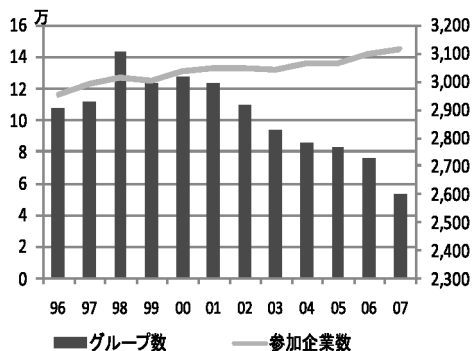
異業種交流とは、「業種や技術分野の異なる中小企業が相互に自己の保有する技術、情報、ノウハウを交換・結合するために、新しい組織を形成し、それをつうじて、さまざまな技術革新の試みが追求される」取り組みである。経営資源や組織能力上制約がある中小企業のイノベーションにとって有効な手段である<sup>17</sup>。

わが国において中小企業の連携は、明治以来、共同仕入、共同生産、共同販売を目的とした組合があったが、イノベーションを目的とした異業種交流の歴史は、1970年初頭にはじまる。そして、1981年に中小企業庁が「技術交流プラザ開発事業」を発足させてから急速にその数を増やすこととなった。この開発事業は主に地方自治体が推進主体として技術や経営についての意見、情報、ノウハウの交換と交流ができる場を提供しようとするものであった。また、こうした官主導型の交流グループ以外にも商工会議所や商工会などが推進母体となるもの、あるいは中小企業者が自主的に形成するものがある<sup>18</sup>。

異業種交流の活動内容には、一部共同受注を目的とした従来型のタイプもあるが、主として開発型と交流型とがある。開発型は異業種企業と共同で新製品や新技術、あるいは新事業開発などを行うことを目的とした活動であり、交流型は交流自体を目的とする活動である<sup>19</sup>。

図1は中小企業基盤整備機構調査による、わが国における異業種交流グループのグループ数、および参加企業数の推移を示している。

図からわかるようにグループ数は98年の約3,100をピークに07年には約2,600と年々減少傾向にある。一方で、参加企業は増加傾向にあり、07年には14万社を突破している。



出所) 中小企業基盤整備機構(各年版)より作成

かかる動向は、わが国中小企業にあっては、確実に連携へのニーズが高まっており、一方で、存在意義がはっきりとしないグループの淘汰が進んでいる<sup>20</sup>ことを示していると考えられる。したがって、約30年の歴史を経て、わが国における中小企業の異業種交流はグループ数が急激に増える「拡大期」から、具体的な事業化などその内容が問われる「成熟期」へと移行しつつあるといえよう。

次に、中小企業の外部組織との連携の主要な手段として、産学連携を取り上げる。

イノベーションにおいて大学は3つの重要な機能を果たす。第一に人材育成機能、第二に「シーズ」の創出、第三に高度な知識の豊かなプールとしての役割である<sup>21</sup>。産学連携は人材交流、委託・受託研究、共同研究、技術移転など、大学と企業が広範に連携することで、大学の成果物を企業のイノベーション

<sup>17</sup> 寺本(1990) p.176を参照。

<sup>18</sup> 寺本(1990) p.177を参考にした。

<sup>19</sup> 中山(2001) p27を参照。

<sup>20</sup> 北出(2008) p.32を参照。

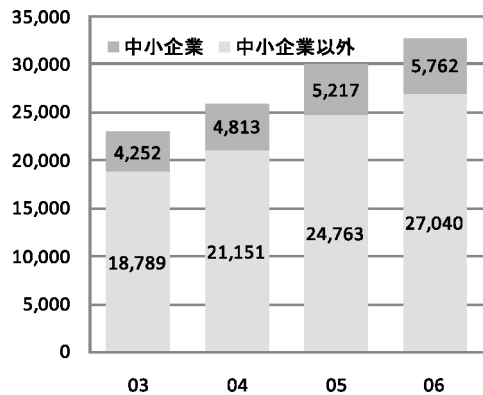
<sup>21</sup> 一橋大学イノベーション研究センター編(2001年) p.389を参照。

に結びつける重要な役割を果たす。

わが国で産学連携が注目され、活発してきたのは1990年代中盤以降からである。80年代、経済の低迷していたアメリカにおいて産学連携が産業競争力回復のきっかけとなったことになり、日本でも長引く不況を背景に産学連携への期待が高まり、法律改正をはじめ環境整備が行われていった。主なものをあげると、95年に「民活法」が改正され産学連携を実施する施設リサーチオン・キャンパス整備への支援開始、98年のTLO法、99年の産業活力再生特別措置法（日本版バイ・ドール規定）制定による大学から民間への技術移転の推進、2000年の産業技術力強化法制定による国公立大学の受託研究の弾力化、教員の兼業規制の緩和などが実施された。

こうした整備の結果、図2にあるように企業による産学連携の活用は増加傾向にある。ただ、産学連携の中心はまだ大企業であり、中小企業の占める割合は低いものとなっており、社会的評価も決して高くはない。しかし、その実績は少しずつではあるが伸びており、さらなる大学との連携拡大が期待される。

図2 大学と企業の共同・受託研究実績推移



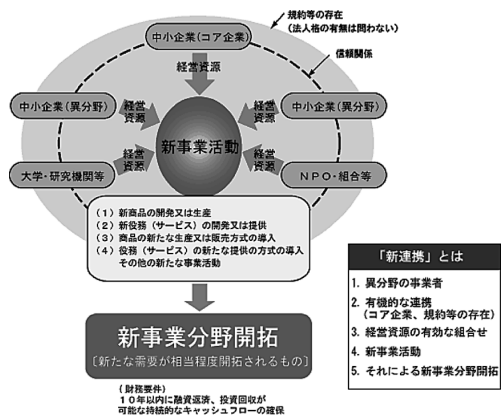
出所) 中小企業庁(2008)p.193より。

## II-2 「新連携」による環境整備と実態

以上のように現在、わが国中小企業において異業種交流、産学連携など連携活動への取り組みが進む中、さらに連携を後押しする環境が整ってきている。

2005年4月、中小企業経営革新支援法、中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法、新事業創出促進法の3法律が整理統合され、「中小企業新事業活動促進法」が施行された。そして、その一環として「新連携」支援事業がスタートした。「新連携」とは、図3にもあるように、事業分野を異にする中小企業、大学・研究機関、NPO等が有機的に連携し、その経営資源、すなわち、設備、技術、個人の有する知識及び技能その他の事業活動に活用される資源を有効に組み合わせ、新事業活動を行うことにより新たな事業分野の開拓を図ることを言う。連携事業が支援認定されると種々の支援を受けることができるものである。

図3 新連携の概念図



出所) 財団法人中小企業基盤整備機構HP  
(<http://www.smrj.go.jp/shinrenkei/about/index.htm>).

新連携事業の実績は、2007年12月時点で、国による支援認定件数（累積）が408件で、その中で事業化達成件数（同）270件と、約6割が具体的成果に結び付いており<sup>22</sup>、着実に成果を上げてきている。

こうした政策による支援環境整備はこれまで見てきた連携をつうじたイノベーション、ひいては中小企業の新たな競争優位の確立に資するものであり、中小企業による積極的活用が求められるところである。

### Ⅲ、連携分析ツールとしての戦略提携論

以上のように、現在、異業種交流、産学連携など、イノベーションのための中小企業間、あるいは、中小企業と大学など研究機関との連携が進んでおり、また、「新連携」事業の実績から見ても分かるように、そうした連携の内容が単なる「交流」から、具体的な「事業化」へと移ってきている。今後、このような事業化をとまなう連携から生じる諸課題にこたえていくためには、連携の問題をより具体的な企業のマネジメント上の問題としてとらえるための分析枠組みが必要になってくると考えられる。

中小企業のネットワーク論の議論においては、中小企業と他企業（組織）との「結びつき」なり「関係性」が、不足資源の補完、資源の相互補完性、異質な要素の結び付きによる創発性等、「連結の経済」<sup>23</sup>を生むので、連携が有効な手段であると主張されていた。しかし、他方で、個別企業が連携をつうじて「連結の経済」を実現するために、連携する他企業（組織）との関係をいかにマネジメン

トするのか、といったマイクロ・レベルでの経営的視点からの議論は必ずしも十分になされてきたとはいえないと考えられる。

そこで本稿では、中小企業の連携研究におけるかかる問題にこたえるために、連携分析のツールとして「戦略提携論」の研究成果を活用し、以下議論を進めていくこととする。

#### Ⅲ-1 戦略提携とは

企業間のネットワークが重視されるようになってくるとともに、提携が企業の経営戦略に組み込まれ、「戦略提携」(strategic alliance)として、大きな役割を果たすよう期待されるようになってきている。

Das, et. al (2000)は、戦略提携を「パートナーにとっての競争優位を達成することを目的とした、企業間での自発的な共同の協定である」<sup>24</sup>と定義している。Specman, et. al (1998)は、「戦略提携とは、それぞれのパートナーの競争地位を強化する目的のもと、資源、知識、ケイパビリティが共有化される、二ないし複数パートナー間の密接で長期にわたる相互利益的な協定である」<sup>25</sup>としている。

また、野中(1991)は戦略提携の条件として、「長期性」、「戦略的意図」、「対等性」をあげている。長期性は戦略提携では単発の取引に終わることのない、ある種の関係が一定期間成立することを指す。戦略的意図は、双方の当事者が自社の競争優位を確立するという意図のもとに提携関係が成立していることを指す。対等性は、提携に参加する両者間に本質的な意味での主従関係が存在しないことを意味する<sup>26</sup>。

<sup>22</sup> 中小企業庁(2008) p.190。

<sup>23</sup> 「連結の経済」の概念については、中村(1992) pp.62-63、望月(2005) p.42による。

<sup>24</sup> Das, et. al. (2000) p.33

<sup>25</sup> Specman, et. al. (1998) p.748

<sup>26</sup> 野中(1991) p.5を参照。



これらを参考に、本稿では戦略提携を、「複数のパートナーが、競争優位の強化という戦略意図を実現するために、経営資源、知識、ケイパビリティの相互活用を目的に自発的に取り結ぶ長期的で対等な協定」と定義する。そして、こうした協定は中小企業が他企業（組織）と連携するための有効な手段であると考えられる。

戦略提携の具体的な形態としては、資本関係をともなわない契約関係にもとづくものとして、「共同研究開発」、「共同製品開発」、「生産委託」、「共同製造」、「共同マーケティング」、「共同販売」、「研究コンソーシアム」、「フランチャイズ」、「ライセンス」、「クロスライセンス」があげられる。そして、資本関係をともなうものとして、「合併会社の設立」、「資本提携」があげられる。M & Aは一方の独立性が失われるので、戦略提携には含まれない<sup>27</sup>。

では、企業はなぜ他企業（組織）と提携関係を結ぶのであろうか。企業が提携を形成する目的としては、これまでの研究の中で「規模の経済性の追求」、「リスクやコストの分散」、「新市場への参入」、「デファクテッド・スタンダードの確立」、「異なる資源へのアクセス」、および「重要なスキルや能力の学習」があげられてきた。そのなかでも、近年、「資源へのアクセス」および「学習」が提携形成の要因として重要視されるようになってきている。

Ireland, et. al. (2002) によると、その原因は、1つには、企業が競争優位を確保するために提携をつうじて資源をレバレッジすることを望むようになっており、自社の資源と相互補完的な資源、特に容易に入手できない特

殊な資源をもったパートナーを求めて提携関係を結ぶようになってきたからである。さらには、環境や競争状況の変化により既存のケイパビリティが陳腐化するようになり、企業はあらたな資源を必要とするようになっていくので、企業は必要な資源を有したパートナーを選び、関係性を強化することで学習するために提携関係を結ぶようになってきた<sup>28</sup>ためである。

このように提携の目的は、新しい競争優位の確立、それにむけた経営資源の相互補完と活用、組織間での学習による新しいケイパビリティの獲得といった、長期的で将来を目指した戦略思考を有したものに変わってきている。こうした戦略提携の活用は、ネットワーク論でいうところの不足資源の補完、資源の相互補完性、異質な要素の結び付きによる創発性等、「連結の経済」につながるものであり、かかる戦略提携のマネジメントを分析するアプローチは、イノベーションを目的とした中小企業の連携問題を分析する有効なツールであると考えられる。

### III-2 戦略提携分析のアプローチ (1) —資源ベースド・アプローチ—

では、このような性格をもつ戦略提携を分析するためには、どのようなアプローチが必要なのであろうか。本稿では、提携分析のためにこれまで提示されてきた様々な分析アプローチ<sup>29</sup>のなかでも、「資源ベースド・アプローチ」および、「組織学習アプローチ」に着目し、その検討をつうじて、個別企業と他

<sup>28</sup> Ireland, et. al. (2002) p.428

<sup>29</sup> 提携分析の理論として、取引コスト理論、ゲーム理論、戦略行動モデル、社会交換理論などがあるが、本稿では桑名(2003)を参考に、「資源ベースド・アプローチ」、「組織学習アプローチ」を取り上げた。

<sup>27</sup> 戦略提携の具体的な形態については、安田(2006) p. 28-31を参考にした。

企業（組織）との連携のマネジメントの分析視点を示したい。

戦略提携分析の「資源ベースド・アプローチ」は、経営戦略論の分野で90年代以降、広く議論されるようになった「資源ベースド・ビュー」<sup>30</sup>（resource based view 以下、RBVとする）を提携分析に援用したものである。

経営戦略のRBVは競争戦略を理解するための新しいアプローチとして登場した。伝統的な戦略研究はマイケル・ポーターの競争戦略論のファイブ・フォース・モデル<sup>31</sup>に代表されるように、企業の競争優位の源泉を「競争環境」に求めることに特徴があったが、RBVでは「企業の内部様態」に注目する。

RBVでは企業とは多様な資源（すなわち、企業に半永久的に結びついた有形無形の資産）の集まりでありと考える。そして、多くの資源は企業特殊的であり、稀少で完全には移転、模倣、ないし代替できないので、企業の資源の異質性を保つことは、競争優位の源泉につながるのである。つまり、RBVでは企業が「価値ある資源」、「稀少な資源」、「模倣困難な資源」、「代替困難な資源」<sup>32</sup>を保持することによって競争優位を獲得できると考えるのである。

戦略提携分析の「資源ベースド・アプローチ」では、こうしたRBVの考え方をもとに、戦略提携を他企業（組織）の価値ある資源にアクセスする手段と考えるのである。企業が競争優位の源泉たる資源を自ら蓄積できればいいが、本稿でもこれまで検討してきたように、必要な資源を単独の企業だけで持つこと

がますます難しくなっている。そこで、企業は他企業（組織）がもつ補完的な資源にアクセスすべく提携を形成する、と考えるのである<sup>33</sup>。

このように、資源ベースド・アプローチは企業の競争優位の源泉になる資源に着目し、その獲得手段として戦略提携を位置づけている点に特徴がある。資源に限界のある中小企業と他企業（組織）との連携の分析に対して、有効なモデルを提示できる可能性をもっていると言えよう。

しかしながら、他方で資源ベースド・アプローチは、提携パートナーから「既存の」資源を補完するという課題には答えても、パートナー組織間での相互学習をつうじて「新たな」知識を学習、あるいは創造することで、新たなケイパビリティを獲得する、といった課題に対して十分応えているとはいえないという限界がある。

そこで、本稿ではかかる課題にこたえるために、さらに、「組織学習アプローチ」に着目し、その検討をつうじて、戦略提携の分析視点を示したい。

### Ⅲ－3 戦略提携分析のアプローチ (2)

#### －組織学習アプローチ－

「組織学習アプローチ」は、企業の持続的な競争優位の構築には新たな知識の学習、さらには創造が必要で、それには組織学習が大きな役割をはたし、そして、戦略提携を組織学習の機会とみなす点に特徴がある。

組織学習の研究は60年代からサイアート＝マーチ、70年代にアージリスらによって研究されてきたが、Senge (1990) の「学習する

<sup>30</sup> 代表的な研究として、Barney (1991), Grant (1991) があげられる。

<sup>31</sup> Porter (1980)

<sup>32</sup> これら競争優位に資する資源特性は、Barney (1991) による。

<sup>33</sup> RBVについてのここでの整理はDas, et. al. (2000), Ireland, et. al. (2002) を参考にした。

組織」(learning organization)の研究によって、企業の競争優位の確立には学習が不可欠であるという認識が広くなされるようになり、経営戦略論の分野でもその考え方が議論されるようになった。また、経営戦略論の発展の中からも、「知識創造論」<sup>34</sup>あるいは、「ナレッジ・ベースド・ビュー」<sup>35</sup>(knowledge based view)、という考え方が生まれてきている。これは知識を企業の競争優位確立のための最重要の戦略的資源とみなし、知識を有効に学習ないし創造できる組織能力を問うものである。

こうしたことを背景に、経営戦略論の分野では、90年前後から、学習の重要性を指摘する研究が多く見られるようになった。先にもふれたが、Hamel=Praharad (1994)は企業の持続的成長のためには、コア・コンピタンスを中心に新たな能力を構築していくことが必要で、そのためには学習をつうじた変革能力が必要であるとしていた。また、Teece et.al. (1997)は学習をつうじてコンピタンスを統合再構築する能力＝ダイナミック・ケイパビリティが重要であるとしていた。

このように、近年の学習を重視するアプローチでは、新しい知識を学習する組織能力があつてこそ、企業はそのコンピタンスを更新することができ、結果、持続的競争優位を獲得することができるのである。そして、戦略提携の「組織学習アプローチ」では、こうした組織学習論、ナレッジ・ベースド・ビュー、知識創造論等の考え方をもとに、戦略提携を組織学習の手段としてとらえるのである。

つまり、本アプローチでは、戦略提携を企

業が提携パートナーから価値ある知識を学習する「学習機会」<sup>36</sup>、あるいはパートナー企業のスキルや能力にアクセスして学習するための「観察の窓」<sup>37</sup>ととらえ、パートナー企業が有している優れた知識を、学習をつうじて獲得する手段としてとらえるのである。さらに、本アプローチの中には、戦略提携をパートナーとの相互学習をつうじて知識を創造する「知識創造メカニズム」<sup>38</sup>ととらえ、提携を新たな知識を創造する手段としてとらえる考え方も含まれる。

このように見てくると、資源ベースド・アプローチが戦略提携の役割を「既存の」経営資源の「相互補完」レベルで見ているのに対して、「組織学習アプローチ」では、パートナー組織間での相互学習をつうじて「新たな」知識を学習し、創造することで、既存のコンピタンスを更新し、持続的な競争優位を獲得するといった課題にも応え得ることが分かる。そして、さらに指摘すると、組織学習アプローチでは、野中(1991)の研究に見られるように、パートナーからの知識の獲得による「相互補完」(complementarity)のみならず、パートナー間の相互作用による新しい知識の創造が行われる「共同創造」(joint creation)<sup>39</sup>をもその射程に入れており、その意味で、資源ベースド・アプローチをこえた議論が可能となると考えられる。

#### IV、提携マネジメントとイノベーション

ここまで戦略提携の分析アプローチに着目

<sup>34</sup> 代表的な研究として野中=竹内(1994)がある。

<sup>35</sup> 代表的な研究として、Grant(1996)があげられる。

<sup>36</sup> Inkpen(1998)

<sup>37</sup> Hamel et. al. (1989)

<sup>38</sup> 大滝(1988)

<sup>39</sup> 野中(1991)は共同創造段階に到達することによって戦略提携は真に意味があるものになると、と指摘している。P.6

し、その検討をつうじて、個別企業と連携する他企業（組織）との関係のマネジメントに対する分析視点を示してきたが、イノベーションの本質が知識を創造・活用する営みであることを考えると、「組織学習アプローチ」が提携パートナー間での知識創造をも視野に入れた、より包括的なアプローチであるといえる。そして、このアプローチは中小企業が他企業（組織）との連携のもと、イノベーションを実現するという課題に対して、重要な役割を果たすと考えられる。

そこで、本稿では以上の認識を踏まえたいうえで、戦略提携のマネジメントについて見ていくこととする。

#### Ⅳ-1 提携参加企業の学習能力の向上

提携関係をつうじて企業がパートナー間で相互学習をつうじて知識を獲得し、さらにはあらたな知識を創造していくためには、提携に参加する二ないし複数企業（組織）間の関係性はいかにマネジメントされればよいのであろうか。

第一に言えることは、戦略提携を通じて組織間での相互学習の成果を高めるためには、提携以前の前提として提携に参加する企業、その企業自体の学習能力を引き上げることが不可欠である<sup>40</sup>。

こうした課題克服は中小企業にとって簡単なものではない。一般的に中小企業においてはトップに権限が集中化しており、非階層的・非分化なトップダウン型の組織体制を特徴としてきた。こうした状況の下では、企業としての学習能力がトップ・マネジメント個人の学習能力に依存することを意味することとなる。そして、このことは、中小企業の

「組織としての」学習能力涵養の妨げになると考えられる。

しかし、いまや中小企業にあっては、不断のイノベーションが必要とされており、また、そのためには他企業（組織）との連携を通じて相互学習を実現していくことが不可欠である。かかる意味で、わが国中小企業にとって、組織の学習能力を構築することは不可欠な課題である。

では組織の学習能力はどのようにして高めることができるのであろうか。

十川（1997）は組織内において集団学習が行なわれるためには、新たな組織風土の構築、人事評価・処遇の問題などの諸施策が施され、異部門間の交流と共通の理解を促進することによって組織内の集団的学習のための体制作りがなされなければならない<sup>41</sup>と指摘している。つまり、学習能力を高めるためにはそれを促すような組織インフラ<sup>42</sup>を構築することが必要なのである。

Bartlett = Ghoshal（1997）によると、知識の創造や利用能力の高い組織は、①社員の能力をたえず高めより幅広いものにすることができるような体制づくりをしている、②個人の知識を結集させ活用して学習のプロセスに組み込むために水平方向の情報を支えるツールやプロセス、組織の関係を作りあげている、③同僚同士あるいは上司と部下の関係においてお互いに強い信頼関係を築いている<sup>43</sup>、といった特徴を有している。

こうした指摘にみられるように、中小企業の学習能力を高めるためには、従来のトップ

<sup>40</sup> 以上の主張にあたっては、今野（2000）、十川（2004）を参考にした。

<sup>41</sup> 十川（1997）、p. 63。

<sup>42</sup> ここでいう組織インフラとは、組織文化、組織構造、組織プロセス（戦略形成プロセス）、人事システムを想定しているが、この点については河合（1996）を参考にした。

<sup>43</sup> Bartlett and Ghoshal（1997）。

ダウン型のマネジメント・プロセスにかわって、組織内の諸個人の有す情報や知識を統合するための新たな組織インフラが整備され、経営者のリーダーシップのもと、個々の従業員の参加による集団的な組織学習や知識創造が実現されるような体制を構築することが不可欠である。

以上みてくると、組織の学習ないし知識創造の能力を高めるためには、組織インフラの整備をつうじて、組織を構成する個人間の相互作用のプロセスを改善することが必要であることが分かる。そして、そのことによって組織としての学習能力を高めてはじめて中小企業は戦略提携を通じて組織間での相互学習を効果的・効率的に行うことができる。

#### IV-2 提携企業間での体制整備

野中等（1990、1996）の知識創造論に関する研究では、知識創造は暗黙知と形式知の相互循環によって行われ、そのプロセスでは人と人との相互作用が重要で、知識創造を促すためにはその相互作用を促すような組織構造、組織プロセスを構築することが必要であると指摘されていた。そして、野中（1991）では企業間での戦略提携のような組織対組織等マクロ・レベルの知識創造においても、その本質は人と人との対面的相互作用、すなわち対話（dialogue）のマネジメントにある<sup>44</sup>と指摘されている。

この一連の指摘によるならば、戦略提携をつうじた組織間学習、さらには組織間での知識創造のためには、提携に参加する中小企業の学習能力の向上にくわえ、提携に参加する組織間での人と人との対面的相互作用（＝対話）を促すような、体制を整備することが必要であると言える。

それでは、提携参加企業（組織）の対面的相互作用（＝対話）を促し、新たな知識の学習・創造を成功裡に行うためには、組織間でのいかなる体制整備が必要とされるのであろうか。本稿では①戦略意図と目標の明確化、②トップ・マネジメントのリーダーシップ、③長期志向、④信頼の醸成、以上4点を取り上げる<sup>45</sup>。

##### ①戦略意図と目標の明確化

戦略提携が二ないし複数企業（組織）間での協働である以上、まず、第一に提携のビジネス上の戦略意図と目標が参加する組織間で共有化される必要があることはいうまでもない。

そして、提携組織間での組織学習を促進するためには、提携に参加する企業（組織）の学習の意図と目標も明確にする必要がある。互いに戦略提携の意図と目標を理解することによって、パートナー間での機会主義的な行動が抑制され、相互利益的な関係が築かれ、対面的相互作用による組織間学習を促すことができる。

先にもみたように、現在の中小製造業における異業種交流や産学連携は単なる交流の域をこえて、新たな事業の開発あるいは新製品開発など具体的なビジネス目的を有すものが増えてきている。そうした、異業種交流、産学間での提携を成功裡に進めるためには、提携形成に先立っての組織間で戦略意図と学習意図、およびそれらの目標を共有化することが必要となってこよう。

##### ②トップ・マネジメントのリーダーシップ

戦略提携におけるトップ・マネジメントのリーダーシップは重要である。中小企業の戦

<sup>45</sup> ここでの要因の抽出については、桑名（2003）、今野（2000）、Inkpen（1996）、Inkpen（1998）、Child =Faulkner（1998）を参考にした。

<sup>44</sup> 野中（1991） p.1。

略提携においてトップが深くコミットすることは当然のことであるが、トップの明確なコミットメントによって、相互の信頼関係の醸成も促され、相互の組織メンバー間の知識の交換も促進されることとなる。

知識創造のためにはリーダーシップを發揮する人材が少なくとも一人は必要で、トップ・マネジメントは「触媒」としてその役割果たすと指摘されている。<sup>46</sup> トップには強力なリーダーシップを發揮し、提携に参加する組織の組織メンバー間の「触媒」として機能することで、組織メンバーを提携関与へと導き、そして、各々の組織の成員間の相互作用をリードしていくことが求められる。

こうしたことが可能になれば、中小企業間の提携が単なるトップ同士の相互作用をこえた、より広い局面での「対話」を導き出し、組織間での学習および知識創造を可能とすると考えられる。

### ③長期志向

企業が財務的な業績を第一義に考えている場合、学習は第二義的に扱われてしまう傾向にある。戦略提携にかかわる財務的な業績が悪い場合、どうしても「業績近視眼」<sup>47</sup>的なものの見方をしてしまいがちで、それが組織間での知識創造への障害になりうる。提携を通じて組織間での相互学習なり知識創造を実現するためには、一定の期間を要するということを認識する必要がある。また、短期的な業績志向は提携への懐疑を生み、そのことは次項で述べるパートナー同士の信頼の醸成にもプラスには働かない。

もっとも、中小企業の場合、大企業と異なる点として、財務上の脆弱性があげられる。

実際には、短期的な資金繰りにも窮する中小企業が少なくない中、開発投資など長期的な投資を自身で融通することは容易なことではないと考えられる。そうした意味でも、先にもみたように提携の戦略意図と目標を明確化することにより、民間金融機関、その他支援機関の理解を受けるようなビジネス・プランの提示といったことも重要となつてこよう<sup>48</sup>。

提携をより実のあるものにしていくためには、こうした取り組みにより、提携参加企業（組織）が長期志向に立って提携関係を発展させていくことが必要であると考えられる。

### ④パートナー間の信頼の醸成

そして、提携パートナー間の信頼はもっとも重要な要素である。特に過去に提携の経験がない企業同士の提携の場合、あるいはそもそも産学のような文化の異なる組織間の連携のような場合、パートナー達は知識の共有に躊躇しがちである。しかし、いったん提携関係が結ばれ、相互作用のパターンが決まれば、信頼があることによって互いの機会主義的な行動に気をかける必要がなくなり、暗黙知を含む自由な知識の交換が促進されることになる。

このように、提携がより深化していくためには信頼を醸成するパートナー間の「絆(ties)」が重要である<sup>49</sup>が、その絆はトップ・マネジメントをはじめ、提携にかかわる個人間に生まれる。この個人レベルでの頻繁なコミュニケーション、それによる信頼の醸成が提携の成功のためには必要となってくる<sup>50</sup>。

<sup>48</sup> もっとも、わが国の中小企業向け金融および、公的支援の整備・強化はマクロ・レベルでの残された課題である。

<sup>49</sup> Inkpen (1998) p. 225

<sup>50</sup> 提携にかかわるマネージャーの個人的な信頼関係が提携において重要であるとの指摘がなされている。(Specman et. al. p. 763)

<sup>46</sup> Inkpen (1996) p. 133

<sup>47</sup> Inkpen (1996) , p. 136, Inkpen (1998) p. 228

こうした点については、小回りの利く中小企業にあっては強みがあると言える。中小企業の場合、組織規模が小さいだけにトップ・マネジメントのリーダーシップのもと、全社員を巻き込んだ全社的な個人レベルでのコミュニケーションが可能となり、そのことが組織レベルでの信頼の醸成へとつながっていくと考えられるからである。

以上のように、中小企業においても、「戦略意図と目標の明確化」、「トップ・マネジメントのリーダーシップ」、「長期志向」、および「パートナー間の信頼の醸成」といった体制を整備することによって、提携に参加する企業（組織）間での人と人との対面的相互作用（＝対話）が促され、結果、組織間学習、さらには組織間での知識創造が行われ、提携に参加する企業はイノベーションを実現することができ、持続的な競争優位を得ることができると考えられる。

## おわりに

本稿では中小企業のネットワークの問題を、ネットワークを構成する個別企業（組織）間の関係のマネジメントというマイクロ・レベルの経営的視点から論じてきた。

議論をつうじて、現在の経営環境のもとで中小企業が持続的な競争優位を維持するためには、異業種交流や産学連携といった中小企業と他企業（組織）との連携をつうじたイノベーションが不可欠であることが明らかにされた。そして、イノベーションの本質が知識を創造・活用する営みであることを考えると、連携のあるべき姿は、新しい知識の学習ないし創造にあると言える。そうした意味で、中小企業と他企業（組織）の連携を分析するための分析アプローチとして、「戦略提携論」、なかでも「組織学習アプローチ」が

その課題にこたえることができる有効な分析アプローチであることが明らかにされた。

そして、本稿では、以上の研究結果をふまえたうえで、組織学習アプローチを用いて、イノベーションを実現するため、「提携マネジメント」はいかにあるべきか検討を加えた。そこでは、提携に参加する企業の学習能力の向上が不可欠なこと、そして、提携をつうじて新しい知識を学習・創造するためには、提携する企業（組織）間で人と人との対面的相互作用を促すような体制整備が必要であることが明らかにされた。

以上が本稿の研究をつうじて得られた知見であるが、本研究は先行研究のレビュー、それをつうじての分析アプローチの試論の域を出ていない。今後必要なことは、今回の研究をつうじて得られた知見を踏まえ、実際の中小企業の異業種交流、産学連携の実際のケースをより多く検討・分析し、そこから「提携マネジメント」のあるべき方向性を抽出していくことである。

今後の課題としたい。

## 参考文献

- Badaracco Jr. J. L. (1991) *The Knowledge Link*. (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社1991年)
- Barney, J (1991) *Firm Resource and Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17 No. 1
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1997), *The Individualized Corporation*. (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『個を活かす企業 [自己変革を続ける組織の条件]』ダイヤモンド社、1999年)
- Child, J. and Faulkner, D. (1998) *Strategies of Co-operation : Managing Alliances*,

- Networks, and Joint Ventures*, Oxford Univ. Press
- Das, T. K. and Teng, B. S. (2000) *A Resource-Based Theory of Strategic Alliance*, *Journal of Management*, Vol.26 No. 1
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, (小林宏治監訳 上田惇生・佐々木実智男訳『イノベーションと企業家精神 実践と原理』ダイヤモンド社、1985年)
- Drucker, P. F. (1993) *Post-Capitalist Society*, (上田惇生・佐々木実智男訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社、1993年)
- Grant, R. M. (1991) *The Resource-Based Theory of Competitive advantage: Implication for Strategy Formulation*, *California Management Review*, Vol. 33 No. 3
- Grant, R.M. (1996) *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, *Strategic Management Journal*, vol. 17 (Winter Special Issue)
- Hamel, G., Doz, Y. and Praharad C.K. (1989) *Collaborate with your competitors and win*, *Harvard Business Review*, No.67
- Hamel, G. and Praharad C.K. (1994) *Competing For the Future*, (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年)
- Inkpen, A.C. (1996) *Creating Knowledge through Collaboration*, *California Management Review* Vol.39 No. 1
- Inkpen, A.C. (1998) *Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances*, *European Management Journal* Vol. 16 No. 2
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. and Vaidyanath, D. (2002) *Alliance Management as a Source of Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol.28 No. 3
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年)
- Porter, M. (1996) *On Competition*, (竹内弘高訳『競争戦略論 I』ダイヤモンド社、1999年)
- Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development : An Inquiry into Profit, Credit, Interest, and the Business Cycle* (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店、1977年)
- Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline* (守部信之訳『最強組織の法則』徳間書店、1995年)
- Spekman, R. E., Forbes, T. M.III, Isabella, L. A. and MacAvoy, T. C. (1998) *Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future*, *Journal of Management Studies*, Vol. 35 No. 6
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞社。
- 大滝精一 (1988) 「知識創造メカニズムとしての戦略提携」(『経営行動』 Vol. 3 No. 2)
- 大滝精一 (1991) 「戦略提携と組織学習」(『組織科学』 Vol.25 No. 1)
- 小川正博 (2000年) 『企業のネットワーク革新—多様な関係による生存と創造』同文館。
- 小川正博 (2006) 「中小企業の経営」(渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『新版』21世紀中小企業論 多様性と可能性を探る』有斐閣、第7章)
- 河合忠彦 (1996) 『戦略的組織革新』有斐閣。
- 北出芳久 (2008) 「異業種ネットワークの多様性と存続条件について」(『産開研論集』20巻31号)



- 清成忠男（1997）『中小企業読本（第3版）』東洋経済新報社。
- 湖中齊・前田啓一・糸野博行編（2005）『多様化する中小企業ネットワーク』ナカニシヤ出版。
- 今野喜文（2000）「中堅・中小企業の創造型戦略的連携と組織間学習プロセス」（『北星論集（経）』第38号）
- 商工総合研究所（1999）『中小企業の戦略的連携』（財）商工総合研究所。
- 十川廣國（1997）『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社。
- 十川廣國（2004）「戦略的提携と組織間学習—その試論的研究」（『三田商学研究』Vol.48 No.1）
- 中小企業庁編（1998）『中小企業白書1998年版』大蔵省印刷局。
- 中小企業庁編（2005）『中小企業白書2005年版』ぎょうせい。
- 中小企業庁編（2006）『中小企業白書2006年版』ぎょうせい。
- 中小企業庁編（2008）『中小企業白書2008年版』ぎょうせい。
- 寺本義也・中西昌（2001年a）『知識社会構築と理念革新 価値創造』日科技連。
- 寺本義也・原田保編著（2001年b）『中小企業経営論』同友館。
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構新事業支援部（2001）『平成12年度異業種交流グループ情報調査報告書』
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構新事業支援部（2003）『平成14年度異業種交流グループ情報調査報告書』
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構新事業支援部（2008）『平成19年度異業種交流グループ情報調査報告書』
- 中村秀一郎（1985）『挑戦する中小企業』岩波新書。
- 中村秀一郎（1992）『21世紀型中小企業』岩波新書。
- 中山健（2001年）『中小企業のネットワーク戦略』同友館。
- 西口敏宏編著（2003）『中小企業ネットワーク—レント分析と国際比較』有斐閣。
- 野中郁次郎（1990）『知識創造の経営—日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎・竹内宏高（1996年）『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎（1991）「戦略提携序説」（『ビジネスレビュー』vol. 38 No. 4）
- 一ツ橋イノベーション研究センター編（2001年）『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社。
- 望月和明（2005）「中小企業の多角的連携組織の動向」（『商工金融』Vol.55, No. 1）
- 安田洋史（2006）『競争環境における戦略的提携 その理論と実践』NTT出版。
- 山口義行（2007）『現場に「解」あり—中小企業の“関係”が未来を開く』中央公論新社。
- 米倉誠一郎（1997）「20世紀型企業モデルとの決別」（清成忠男・橋本寿朗編著『日本型産業集積の未来像』、日本経済新聞社、第2章）
- 米倉誠一郎（1999）『経営革命の構造』岩波新書。
- <http://www.smrj.go.jp/shinrenkei/about/index.html>